

Kvasko Alla

Ph.D., Associate Professor

National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"
(Ukraine, Kyiv)

METHODOLOGICAL APPROACHES TO EVALUATION OF LOGISTIC STRATEGY EFFICIENCY

Кваско А. В.

канд.екон.наук, доцент

*Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут ім. Ігоря Сікорського»*

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ

The stages of implementation of the logistics strategy are considered, modern methods of estimation of efficiency of realization of logistic strategies of the enterprises and the key indicators of their efficiency are investigated.

Key words: logistics strategy, logistic approaches, efficiency, balanced scorecard, key performance indicators.

У статті розглянуто етапи впровадження логістичної стратегії, досліджено сучасні методики оцінки ефективності реалізації логістичних стратегій підприємств та ключові показники їх результативності.

Ключові слова: логістична стратегія, логістичні підходи, ефективність, збалансована система показників, ключові показники ефективності.

В ринкових умовах господарювання завданням будь-якого підприємства є забезпечення його постійного розвитку, що забезпечує створення конкурентних переваг, їх використання, а отже і підвищення загального рівня конкурентоспроможності суб'єкту господарювання. Реалізація даного завдання неможливе без правильно обраної або розробленої стратегії. Ефективна корпоративної стратегія або головна стратегія розвитку в якості інструментів використовує функціональні стратегії, однією з яких виступає логістична стратегія. Логістичні підходи дозволяють зосередитись на мінімізації сукупних витрат і, в першу чергу, тих, що пов'язані з рухом матеріальних потоків від

постачальника (джерела їх виникнення з точки зору певної логістичної системи) до кінцевого споживача, включаючи зберігання товарно-матеріальних цінностей. Одною з важливих проблем при реалізації цілей і виконанні завдань є вибір логістичної стратегії, яка б забезпечила необхідний результат досягнення поставлених цілей, що був би кількісно вимірюваним. Тобто мова йде про систему показників (індикаторів), які б підтвердили ефективність обраної стратегії або напряму розвитку.

Зростання уваги до логістичної стратегії більшість дослідників пояснюють трьома причинами, а саме: сприйняття логістики як одного з чинників отримання конкурентних переваг; можливістю застосування логістичної концепції в умовах мережевої організації діяльності підприємств; впливом логістики на структуру часу, використаного на виробництво та постачання продукту споживачам.

Розробка і впровадження логістичної стратегії передбачає виконання певного переліку робіт починаючи з визначення конфігурації логістичної мережі і завершуючи побудовою інтегрованої системи управління. Для ефективного впровадження логістичної стратегії потрібно виконати такі кроки:

1) визначити цілі і завдання для кожного підрозділу логістичної системи (за основу береться загальна стратегія організації, яка конкретизується під кожний підрозділ за результатами спілкування з керівниками середньої ланки, аудиту логістичних процесів, SWOT-аналізу);

2) систематизувати ланцюг поставок (передбачає визначення існуючого ланцюга постачань між підрозділами (філіями), оцінку рівня управління ним та на цій основі розробку нової (удосконаленої) системи поставок);

3) сформулювати (розробити) ключові показники ефективності логістичної діяльності (включає визначення основних функцій логістики на певному підприємстві, їх ранжування та встановлення показників (параметрів) для оцінки рівня виконання логістичних функцій);

4) проаналізувати способи комунікації та їх частоту (це стосується як внутрішніх, так і зовнішніх інформаційних потоків);

5) встановлення зони відповідальності кожного підрозділу (розуміння працівниками зони своєї відповідальності та чітких вимог до них дозволяє забезпечити ефективне управління логістичною системою);

6) розробка покрокового плану впровадження логістичної стратегії для переходу від існуючої системи до нової (оскільки даний етап напряму пов'язаний з витратами ресурсів і часу, то рекомендується діяти за принципом від простого до складного, від мінімальних перебудов до ґрунтовних змін при наявності відповідних ресурсів і обов'язково залучати до цього персонал підприємства).

З урахування змісту логістичного підходу вибір оптимальної логістичної стратегії можна здійснюється за трьома параметрами: величина логістичних витрат, якість логістичного обслуговування та дохід підприємства. Перший параметр свідчить про фінансове забезпечення обраної стратегії, другий характеризує задоволеність споживачів роботою підприємства, а третій – безпосередньо результативність логістичної стратегії. В той же час в процесі побудови ефективної логістичної стратегії рекомендовано дотримуватись трьох передумов [1]:

1) врахування як зовнішньої, так і внутрішньої бізнес-ситуації організації;

2) відповідність обраної логістичної стратегії організаційній і логістичній структурі підприємства;

3) врахування поточного і прогнозованого (майбутнього) фінансового стану компанії (організації).

Разом з тим, в найпростішому вигляді, ефективність логістичної стратегії можна оцінювати як ефективність реалізації будь-якого проекту, тобто шляхом порівняння отриманих результатів логістичної діяльності (результатів реалізації стратегії) та витрат на її впровадження. Для конкретизації отриманих результатів можна використовувати два показники: збутову місткість логістичних витрат та маркетингову місткість логістичних витрат у чистому прибутку [2]. Перший визначається як відношення логістичних витрат до

обсягу реалізації продукції, а другий - як відношення маркетингових витрат до прибутку від реалізації продукції. Узагальнюючий індикатор ефективності визначається за допомогою середньої геометричної на основі динаміки (приростів) зазначених показників до і в процесі реалізації стратегії. За такою методикою значення узагальнюючого індикатора менше одиниці означає, що реалізація логістичної стратегії забезпечила позитивні зрушення у роботі підприємства, а значення більше одиниці свідчить про негативний вплив стратегії на логістичну систему.

Ще одним варіантом оцінки ефективності логістичної стратегії може бути збалансована системи показників (BSC), розроблена Р. Капланом і Д. Нортон [3], яка являє собою систему стратегічного управління організацією на основі вимірювання і оцінки її ефективності за набором показників, що враховують всі істотні аспекти її діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові тощо). BSC містить фінансові показники і одночасно підкреслює важливість показників не фінансового характеру, які, в свою чергу, оцінюють ефективність внутрішніх бізнес-процесів, рівень задоволеності споживачів і акціонерів, потенціал співробітників, що в комплексі може забезпечити довгостроковий фінансовий успіх підприємства. Використання збалансованої системи показників відносно стратегії дозволяє розглядати її за чотирма аспектами: фінанси, відносини з клієнтами, організація внутрішніх бізнес-процесів, навчання і розвиток. Використання BSC для оцінки результативності функціонування і розвитку логістичної системи підприємства та реалізації його логістичної стратегії було запропоновано Г. Тарасюк, О. Рудківським та О. Погайдак [4]. Вони також розробили механізм впровадження системи BSC та KPI (ключові показники ефективності) для логістичної системи підприємства, що дозволяє підвищити ефективність як розробки, так і реалізації логістичної стратегії. Робота даного механізму починається з формування ініціативної команди, що буде працювати в цьому напрямі. В подальшому дана команда має визначити: стратегічні орієнтири підприємства, потреби клієнтів, можливі системи стимулювання та винагороди в логістичній системі підприємства, ключові фактори успіху

логістичної діяльності. За результатами проведеної роботи розробляються ключові показники оцінки реалізації логістичної стратегії, співставляються з ключовими факторами успіху логістичної стратегії і при необхідності виключаються зайві показники. Впровадження системи BSC та KPI також передбачає впровадження інформаційної системи та технологій формування показників, зміну системи стимулювання та винагороди в логістичній системі та забезпечення постійного удосконалення. Автори даної розробки стверджують, що «впровадженням системи показників без суттєвих витрат (тільки на удосконалення інформаційної системи та розробку системи показників) за діючої ефективної системи змін, одержується ефективний інструмент для оцінки ефективності реалізації не тільки логістичної стратегії підприємства, але й інших його стратегічних цілей та завдань» [4, с.226].

Для оцінки реалізації логістичної стратегії підприємства Г. Тарасюк, О. Рудківський та О. Погайдак пропонують як загальну групу KPI, які відображають спрямування логістичної стратегії підприємства (загальні логістичні витрати, якість логістичного сервісу, тривалість логістичних циклів, продуктивність, повернення на інвестиції в логістичну інфраструктуру), так і специфічні групи KPI для оцінки реалізації логістичної стратегії в окремих сферах логістичної діяльності, які містять KPI сфери постачання; KPI сфери виробництва; KPI сфери розподілу; KPI систем логістичної інфраструктури (транспортні, складські, запасів, інформаційні, обслуговування) [4].

Рудківський О.А. вважає, що найбільш ефективною буде «проміжна» логістична стратегія, яка має містити риси двох основних стратегій (орієнтованої на витрати і орієнтованої на обслуговування) та мати додаткову орієнтацію. Прикладом такої стратегії є логістична стратегія, орієнтована на продуктивність, коли підприємство не просто орієнтується на мінімальні витрати або найвищий рівень логістичного сервісу, а прагне досягти як максимальної ефективності роботи логістичної системи підприємства в цілому, так і окремих його ланок чи операцій [5]. Для такої стратегії критерієм, що оцінюється, є рівень логістичної продуктивності, під якою розуміють

співвідношення результатів логістичної системи до логістичних витрат (при цьому і рівень логістичного сервісу і логістичні витрати мають бути оптимальними). Основою для розробки показників оцінки ефективності реалізації логістичної стратегії в даному випадку також є збалансована система показників, однак спостерігаються значні відмінності у показниках клієнтської і внутрішньої складових

Як відзначає Краснокутська Н.С., на вибір логістичної стратегії впливає і логістичний потенціал суб'єкту господарювання, який враховує потужність логістичної мережі, структуру логістичного управління, якість логістичного сервісу, технологію координації логістичних процесів, систему управління запасами, логістичну інформаційну систему тощо [6]. Тому для оцінки можливості реалізації логістичної стратегії можна використовувати набір показників оцінки логістичного потенціалу.

Група авторів у складі Н.М. Тюріна, І.В. Гой, І.В. Бабій [7] виділяють вісім показників, на яких ґрунтується оцінка логістичного потенціалу, а саме: коефіцієнт задоволення потреби, коефіцієнт рівномірності поставок продукції на підприємство, коефіцієнт співвідношення вхідних та вихідних односторонніх матеріальних потоків, коефіцієнт співвідношення запасів та вхідного матеріального потоку, коефіцієнт співвідношення запасів та вихідного матеріального потоку, коефіцієнт якості обслуговування споживачів, коефіцієнт безвідмовності обслуговування споживачів, коефіцієнт завантаженості потужностей логістичних об'єктів.

Узагальнюючий показник логістичного потенціалу підприємства визначається за середньою геометричною на базі показників зазначених у табл. 3. При отриманні значення даного показника менше 0,4 – потенціал вважається низьким, при рівні від 0,4 до 0,6 – середнім, при 0,6-0,8 – високим та при рівні більше 0,8 – дуже високим. Рівень логістичного потенціалу впливає на можливість впровадження ефективної логістичної стратегії, тому таку оцінку можна розглядати як один з етапів розробки стратегії. Подібна діагностика дає можливість оцінити фактичний рівень показників логістичної діяльності і на

цій основі скоригувати обрану логістичну стратегію або вжити певних заходів до її впровадження з метою досягнення оптимальних стартових умов.

Отже, вибір логістичної стратегії та оцінка ефективності її реалізації є достатньо складним процесом, оскільки передбачає узгодження ряду показників, що є відображенням досягнення цілей логістичної системи. З огляду на існуючі підходи щодо оцінки ефективності логістичної стратегії, підприємства мають обрати для себе такий набір показників (параметрів), який би дозволив комплексно оцінити рівень реалізації обраної стратегії, виявити проблеми, запланувати і здійснити коригувальні дії.

Література:

1. Пальчик М. І. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання / М. І. Пальчик [Електронний ресурс] //Ефективна економіка. – 2014. - №11. Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575>.
2. Музичка Є. О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств / Є. О. Музичка [Електронний ресурс] // Економічний часопис-XXI. – 2013. - №11-12 (2). – С.64-67. Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2013_11-12%282%29__18.
3. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. - Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. - 304 с.
4. Тарасюк Г., Рудківський О., Погайдак О. Ключові показники ефективності та оцінка логістичної стратегії підприємства. // Соціально-економічні проблеми і держава. - 2013. - Вип. 2. - С. 223–231. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Sepid_2013_2_24.pdf.
5. Рудківський О. А. Логістична стратегія підприємства, орієнтована на продуктивність : показники оцінки. /О. А. Рудківський //Економіка та управління підприємствами. – 2018- Вип.20 - С.125-131.
6. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. посіб.] / Н.С. Краснокутська. – Х. : ХДУХТ, 2004. – 287 с.
7. Тюріна Н. М. Логістика : [навч. посіб.] / Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 392 с.